

Business transformaties plannen met de Nolan Groeifasen theorie

Het bewaken van de samenhang tussen business-, user- en systeem requirements

Leon Dohmen - ICT Management Consultant

Leon Dohmen



- ICT Management Consultant LogicaCMG
- Werkzaam in de IT sinds 1988
- LogicaCMG sinds 2001
 - Interim Management
 - Project Management
 - Consultancy
 - Coördinator en docent Management of Technology voor Master en MBA-programma
 - Specialisatie: Organisatieveranderingen en invloed van IT
 - Opdrachten uitgevoerd voor onder andere:
 - DSM, Rotterdam Business School, Imtech, Philips, Zorgverzekeraar VGZ, SNS bank, ASML
- Publicaties:
 - Meetbare praktijkeffecten van IT servicemanagement: Informatie – Februari 2002;
 - Werken met ITIL in cijfers en grafieken: IT Beheer – Maart 2002;
 - Leerprocessen en hun invloed op de kwaliteit van IT servicemanagement: ITSMF portal – Maart 2004
 - Het plannen van een business transformatie met het Nolan Groeifasen model: Business Process Magazine – April 2004
 - Geleerde lessen bij het opzetten van een Shared Service Center: Informatie – April 2005

Aanstaande:

 - Kennismanagement: tussen menselijke gedrag en organisatorische idealen: Business Process Magazine: najaar 2006
 - Risicobeheersing bij IT-outsourcing: Nader te bepalen
- Vakverenigingen
 - Nederlandse Vereniging van Register Informatici (VRI)
 - Nederlandse Orde van Register EDP-auditors (Norea)
- leon.dohmen@logiacmg.com

Agenda

1. Probleem

- Requirements en bevindingen in IT-projecten

2. Inleiding van de oplossing

- Businesstransformatie en IT volgens Nolan
- Metafoor, het plannen van een autoreis

3. Oplossing

- Praktijk case voor het bepalen van non-functionele requirements
- Praktijkervaringen

4. Samenvatting en afronding

Agenda

1. **Probleem**

- **Requirements en bevindingen in IT-projecten**

2. Inleiding van de oplossing

- Businesstransformatie en IT volgens Nolan
- Metafoor, het plannen van een autoreis

3. Oplossing

- Praktijk case voor het bepalen van non-functionele requirements
- Praktijkervaringen

4. Samenvatting en afronding

Requirements en bevindingen in IT-projecten

Verstikkende informatiesystemen

Het systeem legt beperkingen op, bevat software fouten en dat alles ten koste van de klant.

Computable: Rick van der Lans, 9 juni 2006

Verbetering begint met requirements

- Bij het stopzetten van IT-projecten ligt de oorzaak in 44% van de gevallen bij de requirements
- Slechts 54% van de oorspronkelijk requirements wordt gerealiseerd
- Slechts 45% van de gerealiseerde requirements wordt daadwerkelijk gebruikt

Computable discussie: Verbetering begint met requirements, september 2005

'Hoog tijd voor software Deltaplan'

Falende software projecten: 30% mislukt totaal, 50% voldoet niet aan de verwachting. Kosten wereldwijd \$ 290 miljard.

IFSQ / Automatiseringsgids: een greep uit het nieuws van april 2006

Borland toont belangrijkste oorzaak van falen van software projecten aan met nieuwe requirements en management oplossing

- 3 van de 5 redenen voor het falen van projecten zijn requirements gerelateerd
- Requirements fouten zijn de belangrijkste reden dat werk moet worden overgedaan
- Dit overwerk kan 40% van de totale inspanningen in beslag nemen

Borland: mei 2006

Requirements: niveaus en soorten

- Business requirements
 - ‘Why’-vraag: Waarom is er behoefte aan een IT-toepassing, welke doelen heeft de organisatie met het systeem?
- User requirements
 - ‘What’-vraag: Wat moet de gebruiker met het systeem kunnen doen?
- Systeem requirements
 - ‘How’-vraag: Hoe aan een systeem ondersteuning bieden?
- Functionele en non-functionele requirements
 - Non-functionele requirements: in 70% van de gevallen afwezig, te laat of onvoldoende opgesteld
 - Performance
 - Beveiliging
 - Beschikbaarheid
 - ...

Requirements: conclusie

- Veel projectmislukkingen zijn te wijten aan onvolledige, onjuiste of ontbrekende requirements
- Verkeerde requirements leiden tot veel overwerk en kosten dus veel geld
- Achterliggende oorzaken:
 - Een (business) context ontbreekt voor de requirements
 - Vage, multi-interpretabele en dubbelzinnige requirements
 - Geen samenhang in de relatie tussen business-, user- en systeem requirements

Agenda

1. Probleem

- Requirements en bevindingen in IT-projecten

2. Inleiding van de oplossing

- **Businesstransformatie en IT volgens Nolan**
- Metafoor, het plannen van een autoreis

3. Oplossing

- Praktijk case voor het bepalen van non-functionele requirements
- Praktijkervaringen

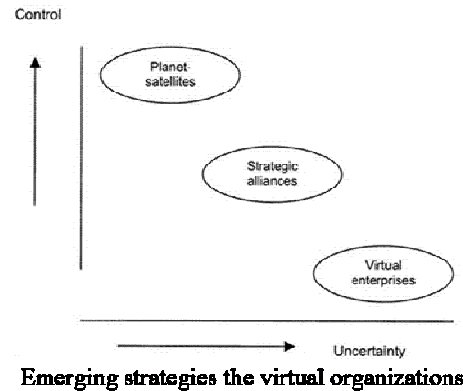
4. Samenvatting en afronding

Het business transformatieklimaat van vandaag

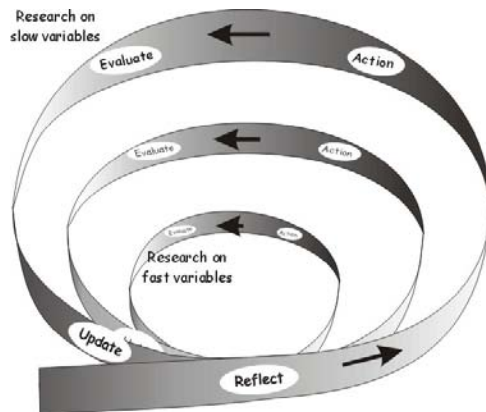
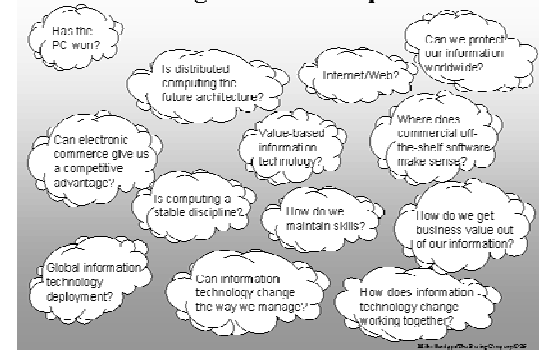
INNOVATION



Don't wait until that change in the market surprises you!



Things To Reflect Upon



Examples

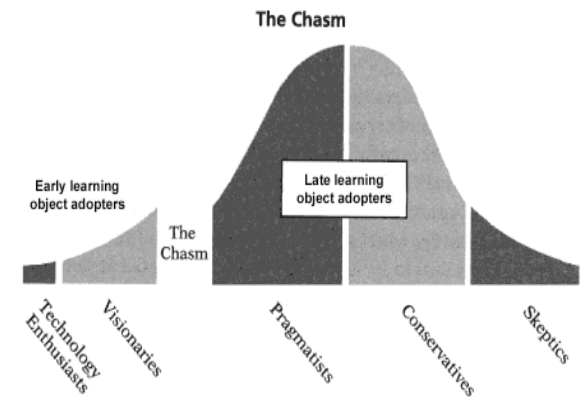
Information Appliances
Palm, Handspring Visors
Compaq, Blackberry

...it's impossible to ignore how fast technological change is happening all around us and how it affects so much of our daily lives.

What's New?
In the world of new mobile products and services, it's hard to keep up with the pace of change.

logicaCMG
HOOGESCHOOL ROTTERDAM

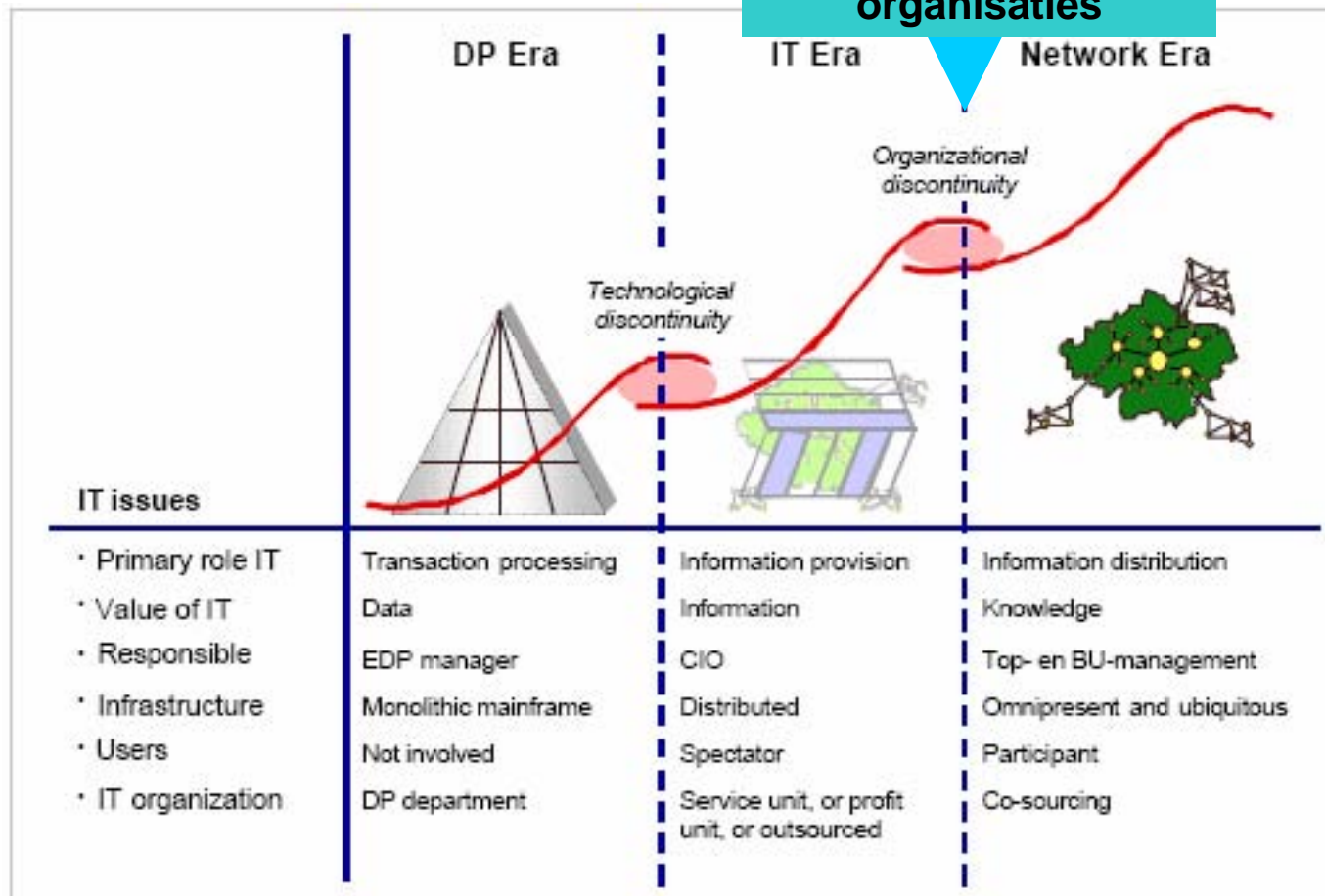
NEW
Your Palm. Amazingly Global.
University of California, San Diego



Bron: Management of Technology - Rotterdam Business School and LogicaCMG

Business transformatie volgens Nolan

Actuele situatie voor
de meeste
organisaties



Bron: Nolan Norton & Co.

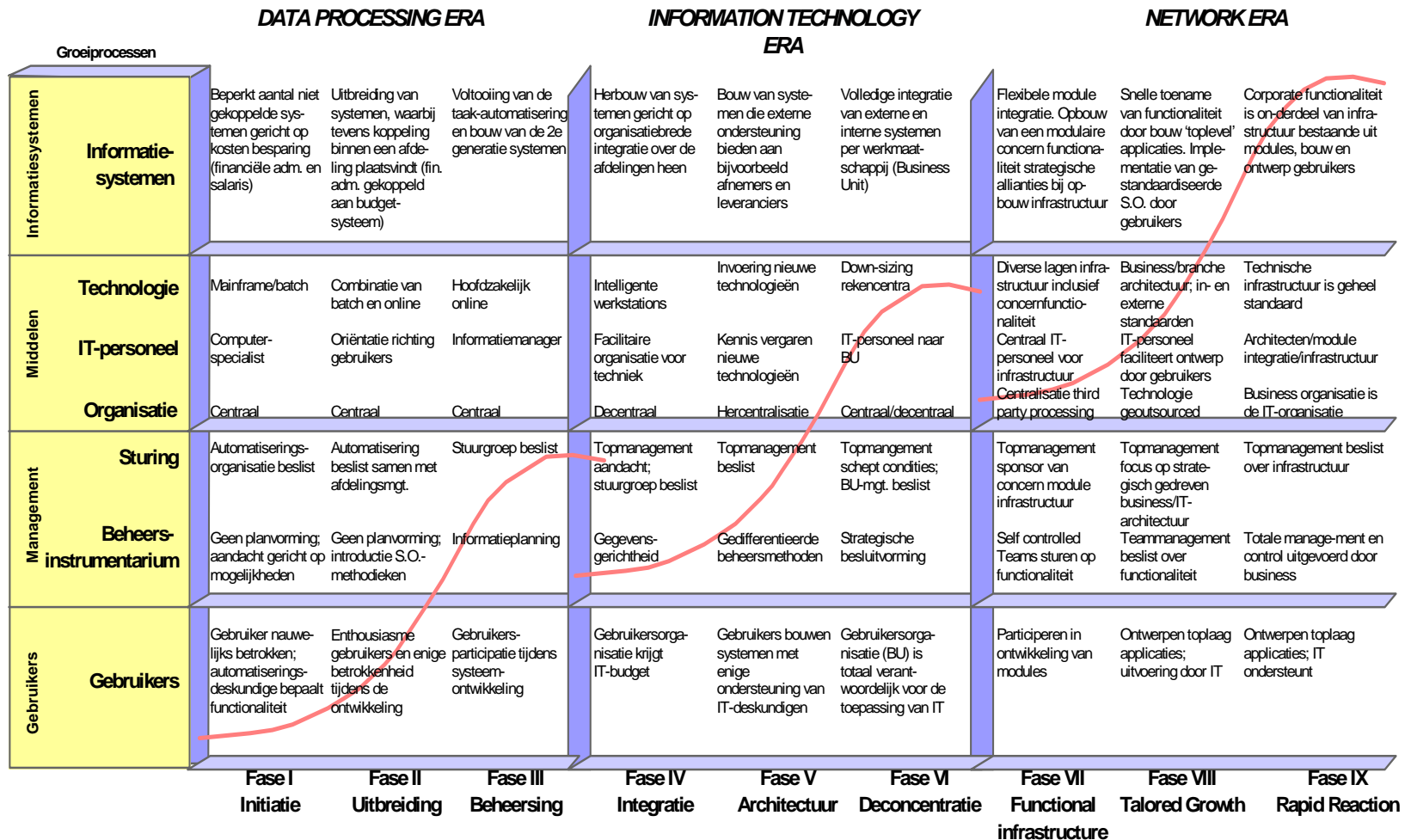
Business transformatie principes in het netwerk tijdperk

- I/T: Van ondersteunend naar enabler
- Management oriëntatie: Van productie naar klant
- Planning: Van formeel naar visie
- Communicatie: Van papier naar elektronisch
- Organisatie schaal: Van groot naar flexibel
- Medewerkers betrokkenheid: Van loyaal en senioriteit naar prestaties
- Medewerker focus: Van blauwe boord / witte boord naar kenniswerker
- Span of control wordt: Span of communication
- Credo: Anything, anytime, anyplace, anyone and any device

Bron: Nolan Norton & Co.

Business transformatie en IT: Van der Zee, Han T.M

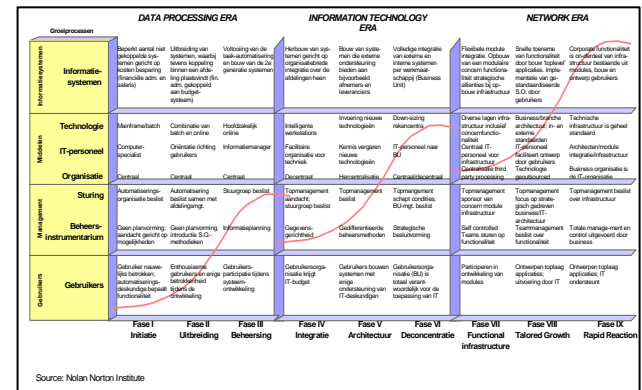
Business transformatie en kenmerken per fase



Source: Nolan Norton Institute

De Nolan groeifasentheorie: samenvatting

- Groeiprocessen (van boven naar beneden)
 - Door IT gedreven business transformatie
 - Evolutionaire (gefaseerde) ontwikkeling van groeiprocessen
- Groeifasen (van links naar rechts)
 - Elke fase heeft zijn eigen specifieke kenmerken
 - Elke fase kent zijn eigen specifieke problemen
 - Het managen van discontinuïteit
 - De management aanpak is in elke fase anders
- Leercurven
 - Alle fasen moeten worden doorlopen
 - Organisatorisch leren
 - Vergelijk het met je eigen leertraject in het onderwijs
- De ontwikkeling van de groeiprocessen dient evenwichtig te zijn, dan is het rendement het grootst
- Toegepast wereldwijd bij veel organisaties



Agenda

1. Probleem

- Requirements en bevindingen in IT-projecten

2. Inleiding van de oplossing

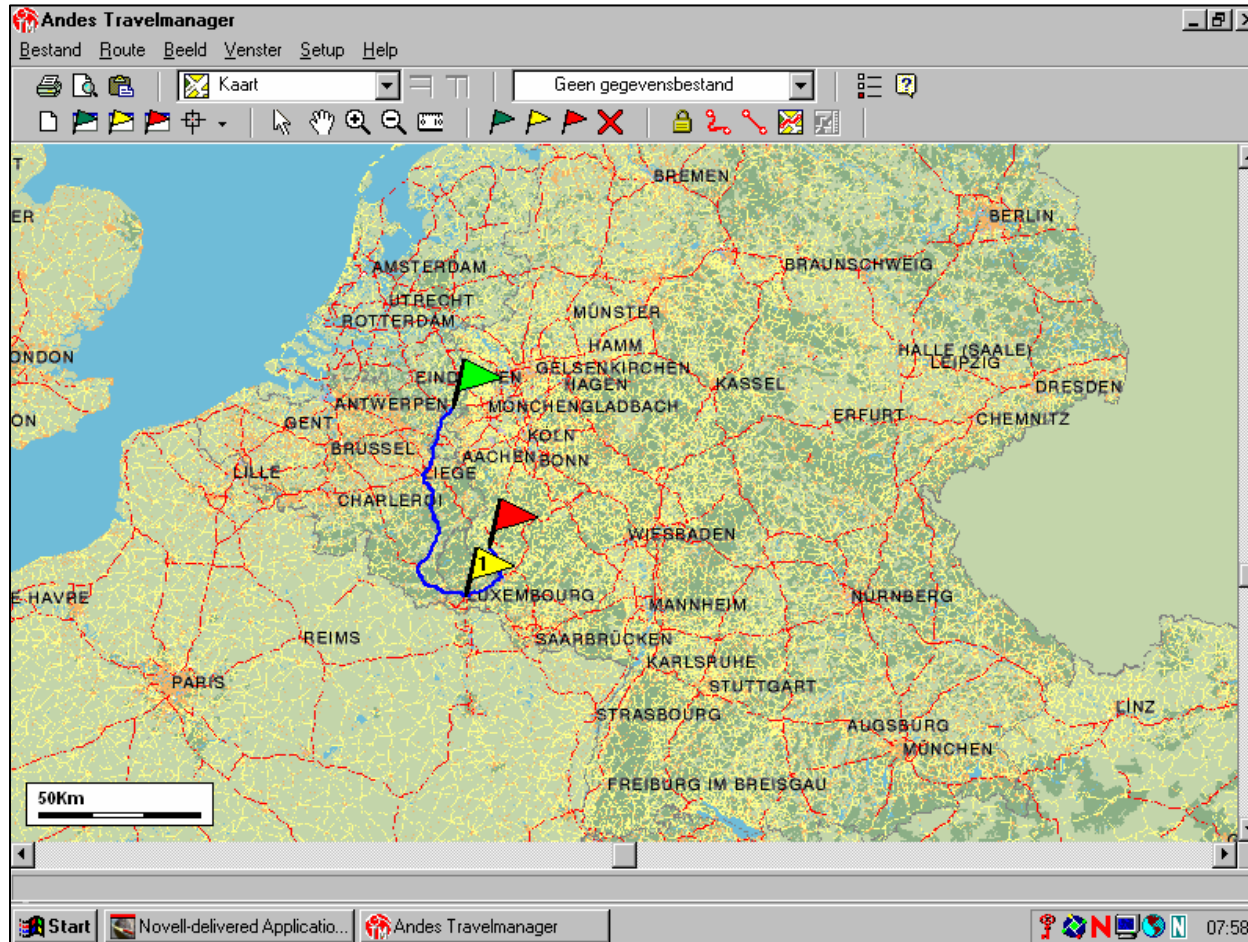
- Businesstransformatie en IT volgens Nolan
- **Metafoor, het plannen van een autoreis**

3. Oplossing

- Praktijk case voor het bepalen van non-functionele requirements
- Praktijkervaringen

4. Samenvatting en afronding

Metafoor: het plannen van een autoreis



Ingrediënten:

- Routekaart
- Vertrekpunt
- Bestemming
- Route via
- Kortste / Snelste route
- Routekenmerken

De kortste route van Roermond naar Biersdorf via Luxemburgstad

Agenda

1. Probleem

- Requirements en bevindingen in IT-projecten

2. Inleiding van de oplossing

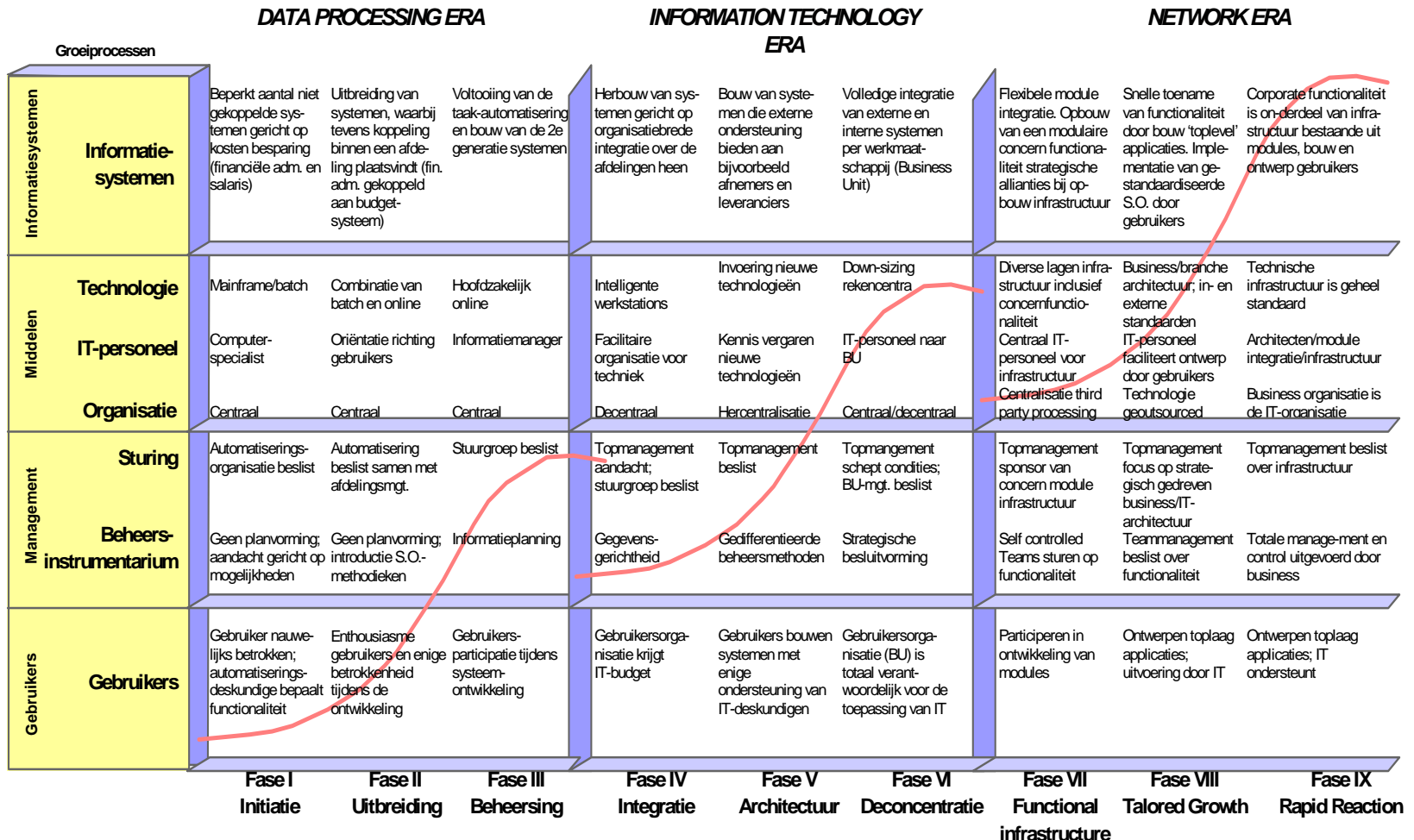
- Businesstransformatie en IT volgens Nolan
- Metafoor, het plannen van een autoreis

3. Oplossing

- **Praktijkcase voor het bepalen van non-functionele requirements**
- Praktijkervaringen

4. Samenvatting en afronding

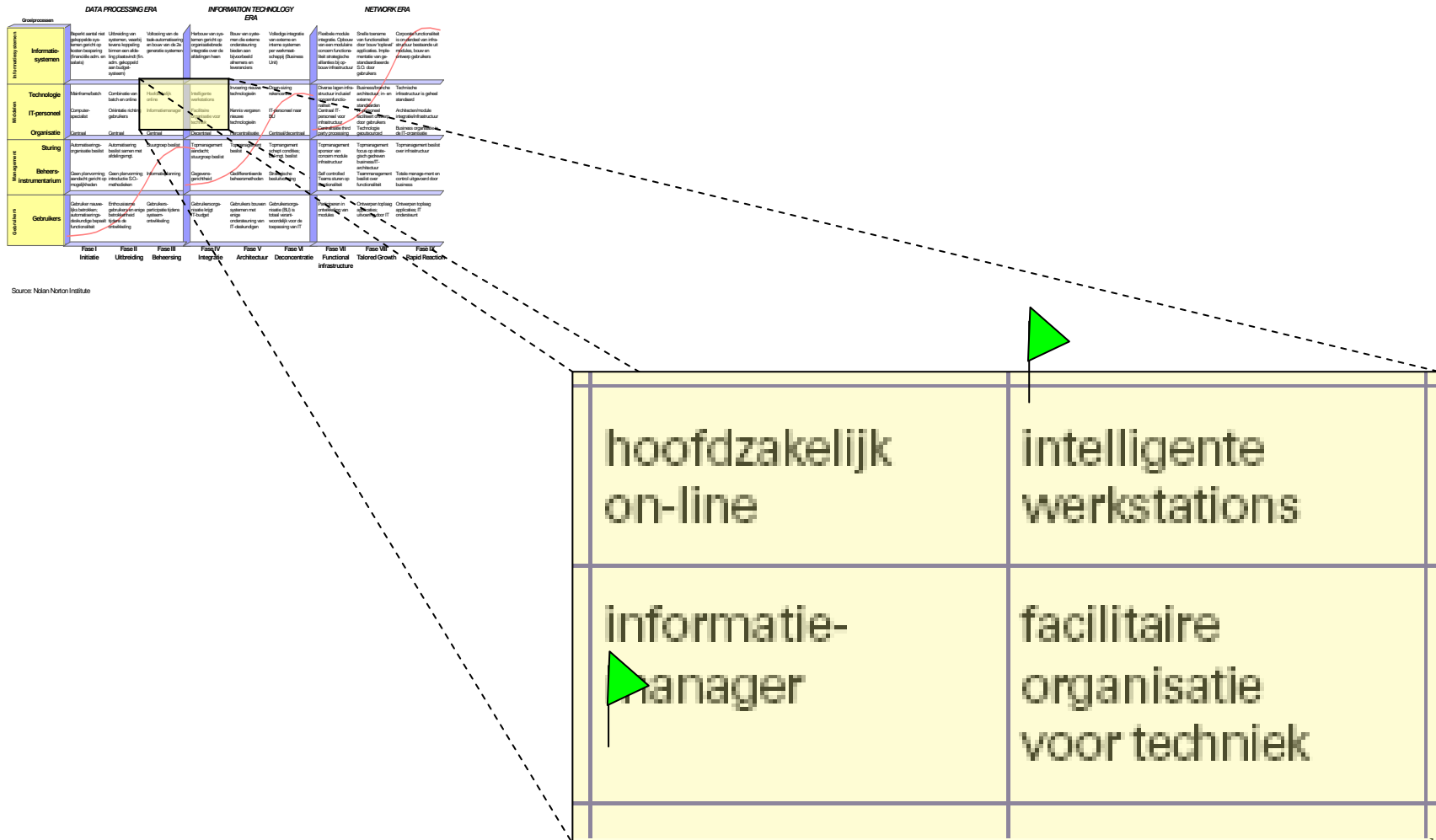
De routekaart voor door IT gedreven business transformatie (reis)



Source: Nolan Norton Institute

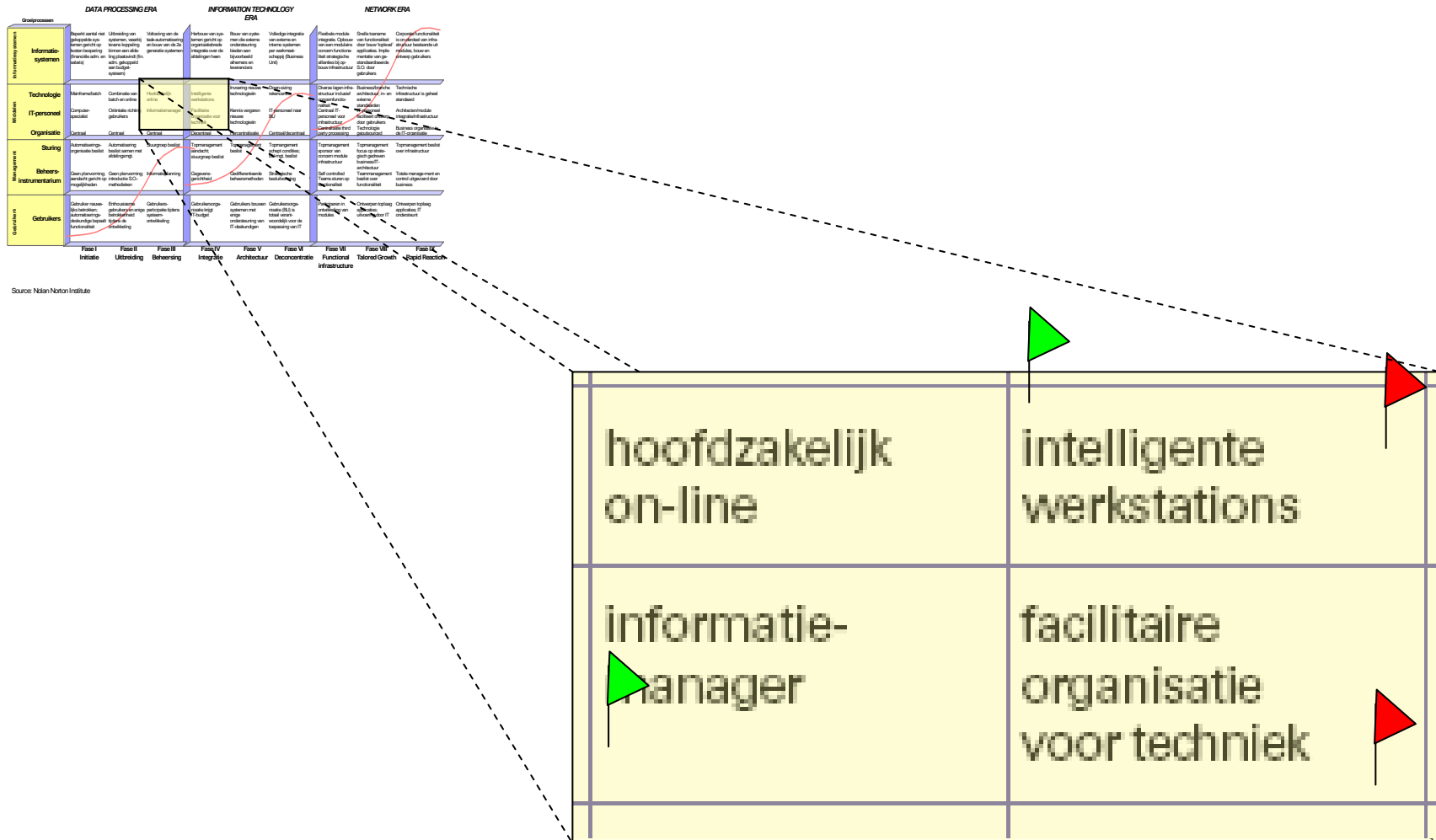
Bron: Business transformaties plannen met Nolans groeifasenmodel: Dohmen, L – Business Process Magazine (April 2004)

Stap 1: Het vertrekpunt van de business transformatie

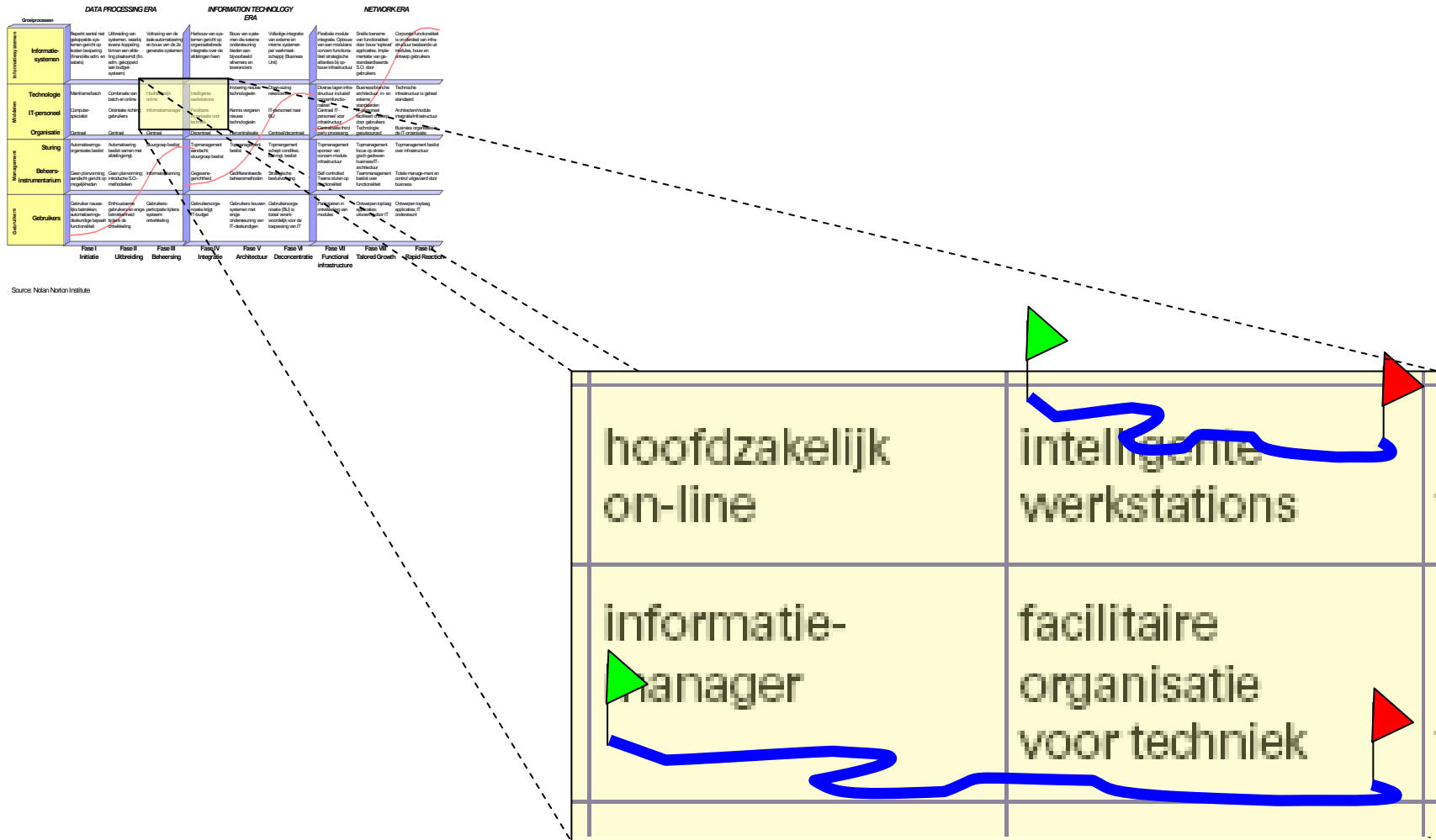


Source: Nolan/Noton Institute

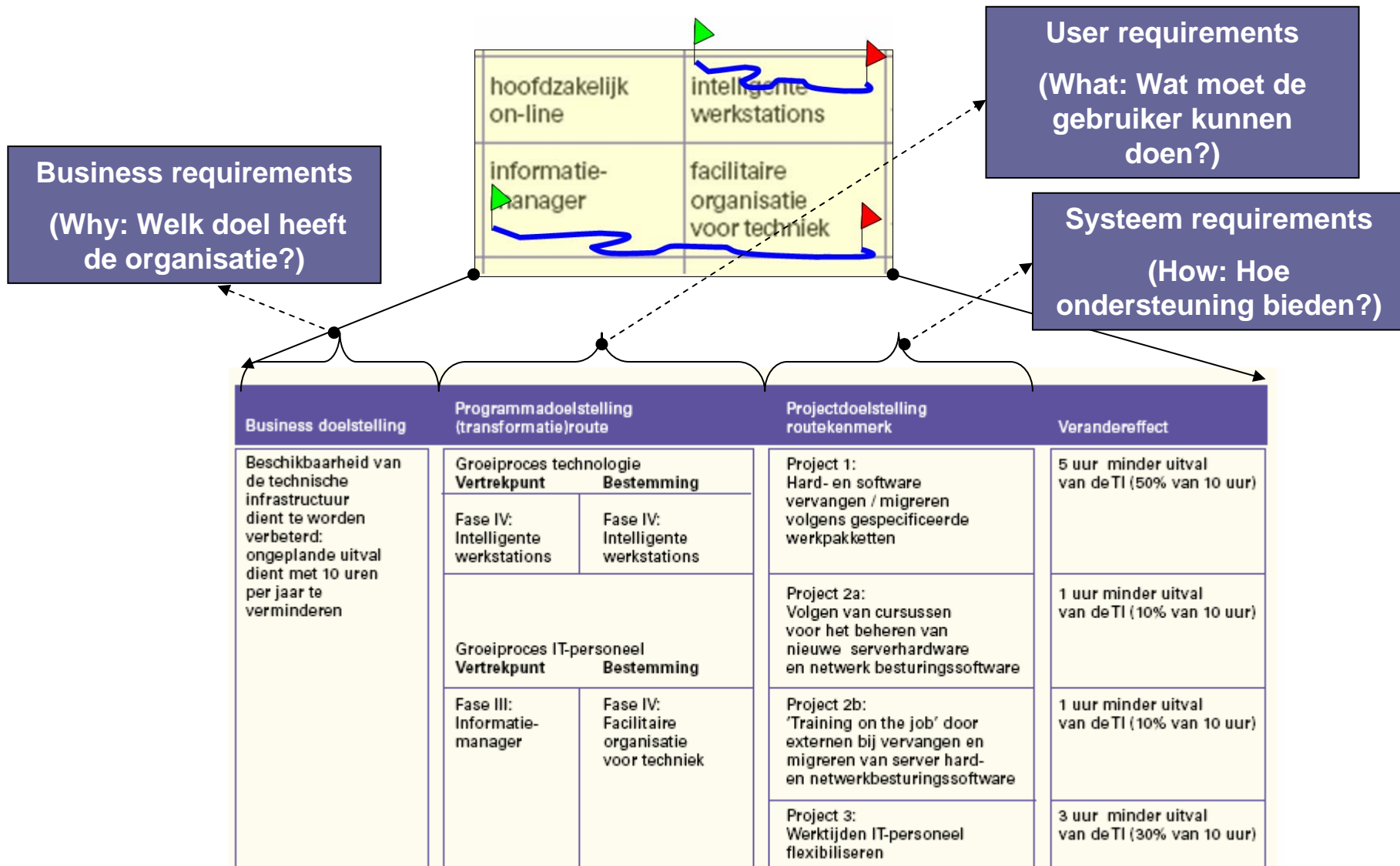
Stap 2: De (reis)bestemming van de business transformatie



Stap 3: De reisroutes en routekenmerken van de business transformatie



Stap 4: Van routekenmerken naar non-functionele requirements



Agenda

1. Probleem

- Requirements en bevindingen in IT-projecten

2. Inleiding van de oplossing

- Businesstransformatie en IT volgens Nolan
- Metafoor, het plannen van een autoreis

3. **Oplossing**

- Praktijkcase voor het bepalen van non-functionele requirements
- **Praktijkervaringen**

4. Samenvatting en afronding

Praktijkervaringen: resultaten

Project X
Hi Leon,

‘..... My conclusion of the last weeks is: **You have to know where you are and where you want to go. This implies that you have to know the business and this could be in each and every area different.**’

Project Y1

‘In fase 1 (zonder het Nolan kader) vond ik het project (veel) complexer lijken. Met name daar het totaaloverzicht ontbrak en het leek dat er een enorme berg op ons afkwam. Fase 2 (met het Nolan kader) maakte het geheel meer overzichtelijk, met name door het opsplitsen van het project in kleine doelstellingen (requirements) met duidelijke afgrenzing van activiteiten en onderdelen’.

Project Y2

‘De slagingskans kan alleen maar vergroot worden door een ontrafeling (business requirements en andere requirements) van het einddoel. Hoe beter je dit doet (en natuurlijk ieders betrokkenheid) hoe beter het eindresultaat’.

Project Y3

‘De slaagkans van een dergelijk project hangt in hoge mate af van de projectorganisatie met daaraan gekoppeld duidelijke doelstellingen (requirements) die voor betrokkenen herkenbaar zijn. Dit verhoogt zowel de doorlooptijd als de kans van slagen. Ik schat dit effect zeer hoog in , misschien wel met 100 %’

Agenda

1. Probleem

- Requirements en bevindingen in IT-projecten

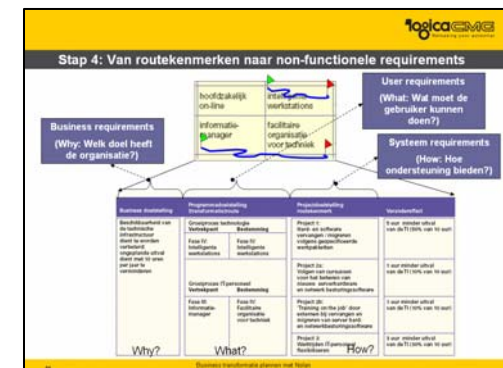
2. Inleiding van de oplossing

- Businesstransformatie en IT volgens Nolan
- Metafoor, het plannen van een autoreis

3. Oplossing

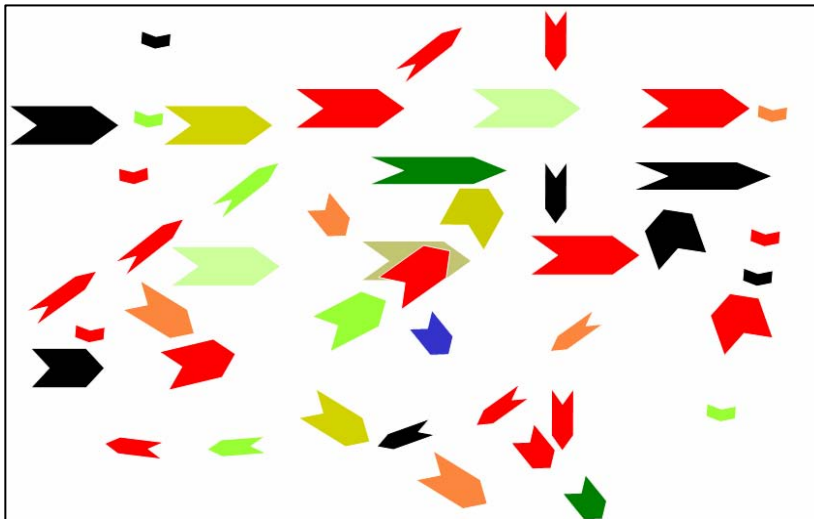
- Praktijkcase voor het bepalen van non-functionele requirements
- Praktijkervaringen

4. **Samenvatting en afronding**

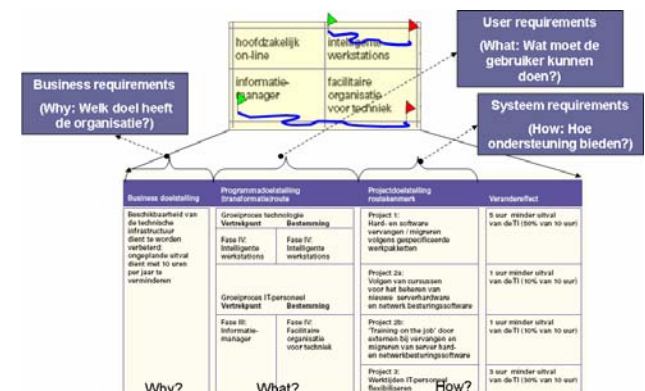
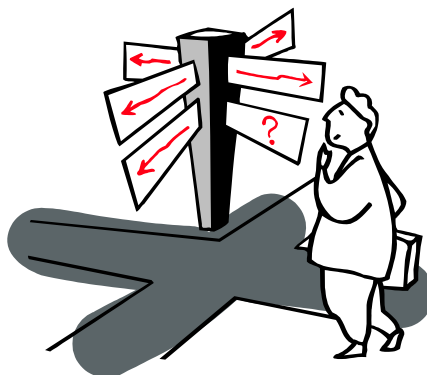
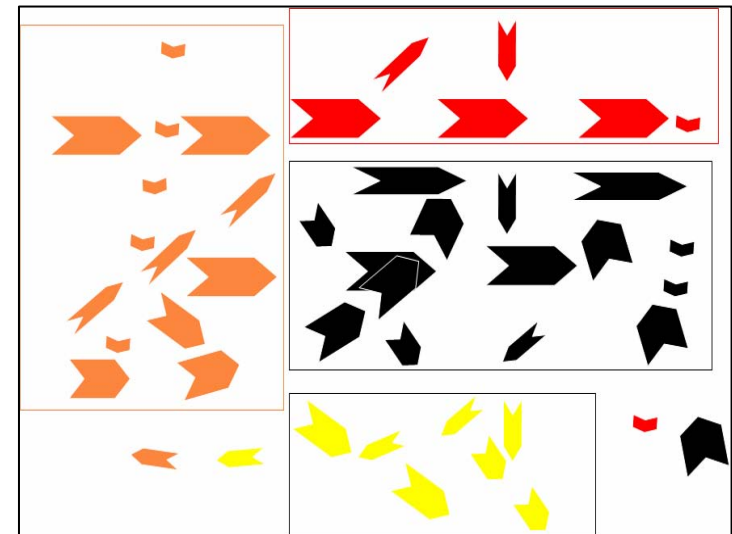


Samenvatting (2): ordening en structuur vermindert complexiteit

Zonder het Nolan kader



Met het Nolan kader



Referenties

- www.computable.nl/artikels/archief5/ (September 2005)
- www.ifsq.nl/nieuws/april2006
- Business Transformatie en IT: Van der Zee, Han T.M. (2000)
- Nolan Stages Theory: Nolan, Norton & Co (1993)
- Business transformaties plannen met Nolans groeifasenmodel: Dohmen, L – Business Process Magazine (April 2004)

Vragen en opmerkingen

? / !

- Het vermogen om te kunnen veranderen is een talent
- Leren veranderen is een vaardigheid
- Willen veranderen is een keuze